

Opvallend hoe makkelijk bedrijven vandaag de dag praten over klantgerichtheid. Ze zeggen dat ze de klant weer in de schijnwerpers zetten, dat ze het waarderen als deze zijn feedback met ze deelt. Ze willen met klanten in gesprek gaan, toch? Kathy van de Laar, partner van EarlyBridge nam recent de proef op de som.

# ZIJN KLANTEN TIJD WAAARD?

tekst  
Kathy  
van de  
Laar

**D**e afgelopen periode heb ik een klein onderzoek verricht. Als ik een klacht had, diende ik die in bij de top van een bedrijf. Ik wilde weten in hoeverre ze klantgericht reageerden en met welke ‘spirit’. De afgelopen maanden heb ik bij zes bedrijven een klacht neergelegd. In de reacties zijn een paar rode draden en vaste patronen te ontdekken. Hieronder volgen enkele bevindingen.

## 1. Twee typen reacties

1. Bedrijven nemen de ‘voice of the customer’ serieus en beschouwen het als leermoment: ‘Hartelijk dank! Wij zijn blij met deze informatie en wij gaan hier iets mee doen.’

2. Bedrijven schieten prompt in de verdediging: ‘Hartelijk dank! U hebt het helemaal fout, en wel hierom.’

De eerste soort maakt je uiteraard blij als klant. Een verzekeraar stuurde een brief die zeer persoonlijk was en getekend door het bestuurslid waaraan hij was gericht. Of hij daadwerkelijk door deze persoon geschreven en getekend was, is niet duidelijk, maar dat is niet van belang. Het feit dat de klacht serieus was genomen, gaf een goed gevoel. Het bestuurslid bedankte voor de moeite om hem persoonlijk te schrijven en mijn ervaring met hem te delen.

Bij de tweede situatie voel je je niet serieus genomen. De indruk ontstaat soms alsof je bericht voor de helft gelezen of begrepen is en vervolgens zo snel mogelijk

afgehandeld. Goed bedoeld, maar het venijn zit vaak in het staartje, zoals het volgende voorval aantoont.

In een brief naar een bank had ik aangegeven hoe moeilijk het was een online formulier in te vullen om een bankrekening aan te vragen. De brief ging vergezeld van ‘error messages’ die tijdens het aanvraagproces op het scherm verschenen. De antwoordbrief bevatte een dankwoord voor mijn bericht en het advies naar de website te gaan om een rekening te openen. Ironisch en ook een beetje triest. In een tweede poging om duidelijk te maken wat mijn feedback precies inhield, heb ik een e-mail gestuurd naar het enige mailadres dat voorkomt in de correspondentie van dit bedrijf. Dat bracht wederom een verrassing: het bericht bleek ‘undeliverable’.

## 2. Communicatie op afstand heeft de voorkeur

Er is weinig bereidheid om echt met de klant in gesprek te gaan. Ik koos ervoor om de top met brieven te informeren en zo ook een overzichtelijk verhaal kon presenteren. Elk schrijven besloot ik met mijn telefoonnummer en de invitatie om te bellen. Allerlei formele brieven kwamen terug, maar men ging niet in op de uitnodiging.

Een uitzondering was een telefoontje van een financiële instelling. Iemand op districtsniveau had mijn brief doorgestuurd gekregen van de Raad van Bestuur. Ik was blij verrast, maar snel teleurgesteld, want zijn eerste vraag was: ‘Hoe kent u dit bestuurslid?’ Hij be-



loofde mij dat er iets gedaan zou worden en dat hij mij weer persoonlijk zou bellen, maar vervolgens liet hij niets meer weten. Deze man had zelfs toegezegd terug te bellen, dus ik heb het gelaten voor wat het was.

Waarom wil niemand echt met mij in gesprek gaan? Het beeld ontstaat dat klanten met een klacht ongewenst zijn.

### 3. Klachten worden persoonlijk opgevat

Het valt ook op in de 'verdedigingsbrieven' dat medewerkers zich persoonlijk aangesproken voelen. In principe is dit goed, maar het mag niet doorklinken in de reactie aan de klant. Dit is olie op het vuur en leidt snel tot oeverloze 'hij zei dit-maar zij zei dat'-communicatie. Echt klantgericht zijn betekent luisteren en een klant op een professionele wijze helpen die de organisatie eer aan doet en oprechte bereidheid tonen te willen ondersteunen.

Een hypotheekorganisatie stuurde een bericht met opmerkingen als: 'u beweert...' Nou, ik vertel mijn kant van het verhaal. De betreffende organisatie kan de informatie tot zich nemen.

Het is niet goed als medewerkers van een bedrijf zich persoonlijk aangesproken voelen. Dat verkleint de kans dat ze de klant weer tevreden willen stellen. Als medewerkers die klachten afhandelen niet in staat zijn om zich in te leven in een klacht van iemand, wordt het moeilijk die persoon werkelijk te begrijpen en een oplossing te vinden. Het pingpongspel dat dan tussen klant en organisatie ontstaat, is ook kostbaar.

### 4. Telt klantperspectief bij het oplossen van een klacht?

Het vierde opvallende punt is dat men snel aanneemt dat de klacht met een antwoordbrief de wereld uit is. Elke verdedigingsbrief die werd toegestuurd bevatte de zin: 'Wij vertrouwen erop u hiermee van dienst te zijn', of een variant hierop. Dit maakt duidelijk dat mijn klacht is opgelost. Prachtig, maar is het ook vanuit het perspectief van de klant het geval? Bedrijven die niet daadwerkelijk het gesprek met de klant aangaan, koesteren graag de illusie dat ze dat doen.

Een producent van huishoudelijk apparaten vertelde mij hoe goed haar proces was voor dit soort feedback. De verantwoordelijke persoon bleek hier zelfs net een award voor gewonnen te hebben! Ik verwachtte dus dat mijn feedback hier zeker serieus genomen zou worden, maar ze lieten niets van zich horen. Wat zou er gebeuren als u mensen zou uitnodigen om langs te komen om hun klacht te bespreken? Een mooi moment om een klant loyaal te maken en te achterhalen met welke producten u hem of haar in de toekomst van dienst kunt zijn. De klant zal misschien zo verrast zijn dat hij zijn verhaal doorvertelt aan anderen. Is dat nu niet de groot-

ste wens van organisaties, met de aanwezigheid van Net Promoter Score in de persoonlijk performanceplannen van de afgelopen jaren?

### 5. Empathie tonen is een tactiek

De manier waarop bedrijven empathie tonen, voelt niet authentiek, niet oprecht, maar bedacht, bestudeerd en onpersoonlijk. Het lijkt een 'trucje' te zijn. Wanneer het zo voelt voor klanten, is een organisatie niet echt klantgericht. Klantgerichtheid zit dan niet in de mensen, maar is verwerkt in het proces, bijvoorbeeld in algemene brieven die niet worden toegesneden op persoonlijke situaties. Als iemand het niet persoonlijk voelt, heeft het minder waarde. Wie ooit in Amerika is geweest, weet dat mensen al snel 'how are you' tegen je zeggen, ook al kennen ze je niet. De werkelijke betekenis hiervan is verloren gegaan omdat het niet de bedoeling is dat je daar daadwerkelijk antwoord op geeft.

#### Advies

Bekijk de zaken meer vanuit de klant. Als je een goed feedbackproces wilt inrichten, moet je een klacht van een klant ervaren vanuit zijn of haar standpunt. Klanten die de tijd nemen om je te helpen, dienen gewaardeerd te worden, want ze geven je waardevolle informatie waar geen dure projecten aan te pas komen. Het gaat er niet alleen om dat een organisatie klachtenprocedures goed beschreven heeft, het is vooral van belang hoe deze aanvoelen voor de klant. Processen hebben van nature een one-size-fits-all-karakter. De kunst is deze als kaders te gebruiken in combinatie met de kracht in je organisatie om klanten waardevolle oplossingen te bieden.

Ten slotte: snelheid is niet altijd het belangrijkste. Soms is het beter om echt in gesprek te gaan met een klant en de tijd te nemen om eruit te halen wat eruit te halen valt. Dit eist commitment, ook vanuit de top, en niet alleen in woorden maar ook in voorbeeldgedrag. Hoe vaak gaat jouw management in gesprek met jouw klanten? Wees trots als ze het doen. En als ze het nalaten, stuur ze dit artikel toe. Misschien is het aanleiding voor de organisatie om lef te tonen en dit voorbeeldgedrag in gang te zetten. ✖